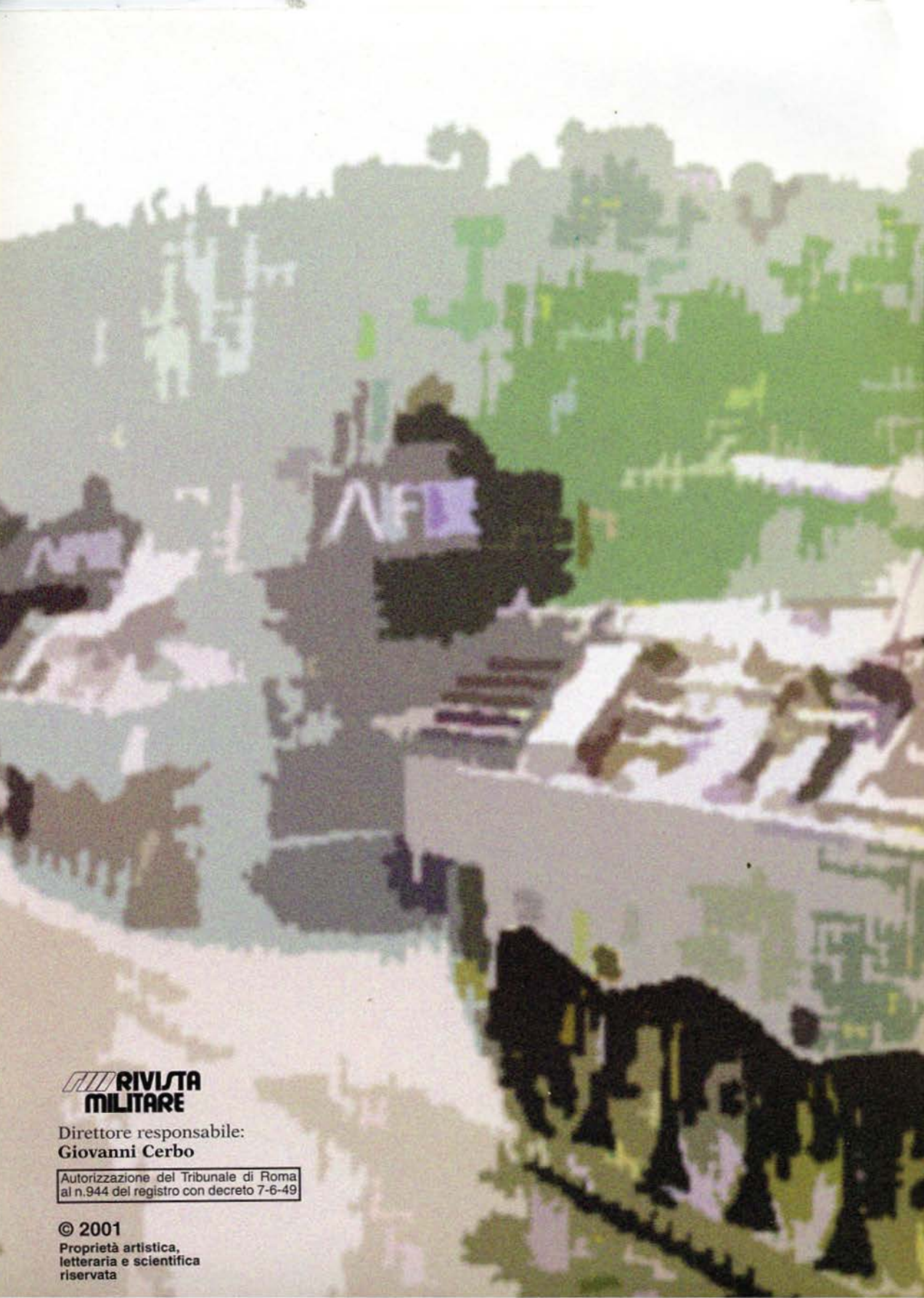
Tenente Generale
Francesco Cervoni

# L'ESERCITO ITALIANO NEI PRIMI ANNI 2000

## Uno strumento terrestre integrato ed integrabile

RIVISTA MILITARE

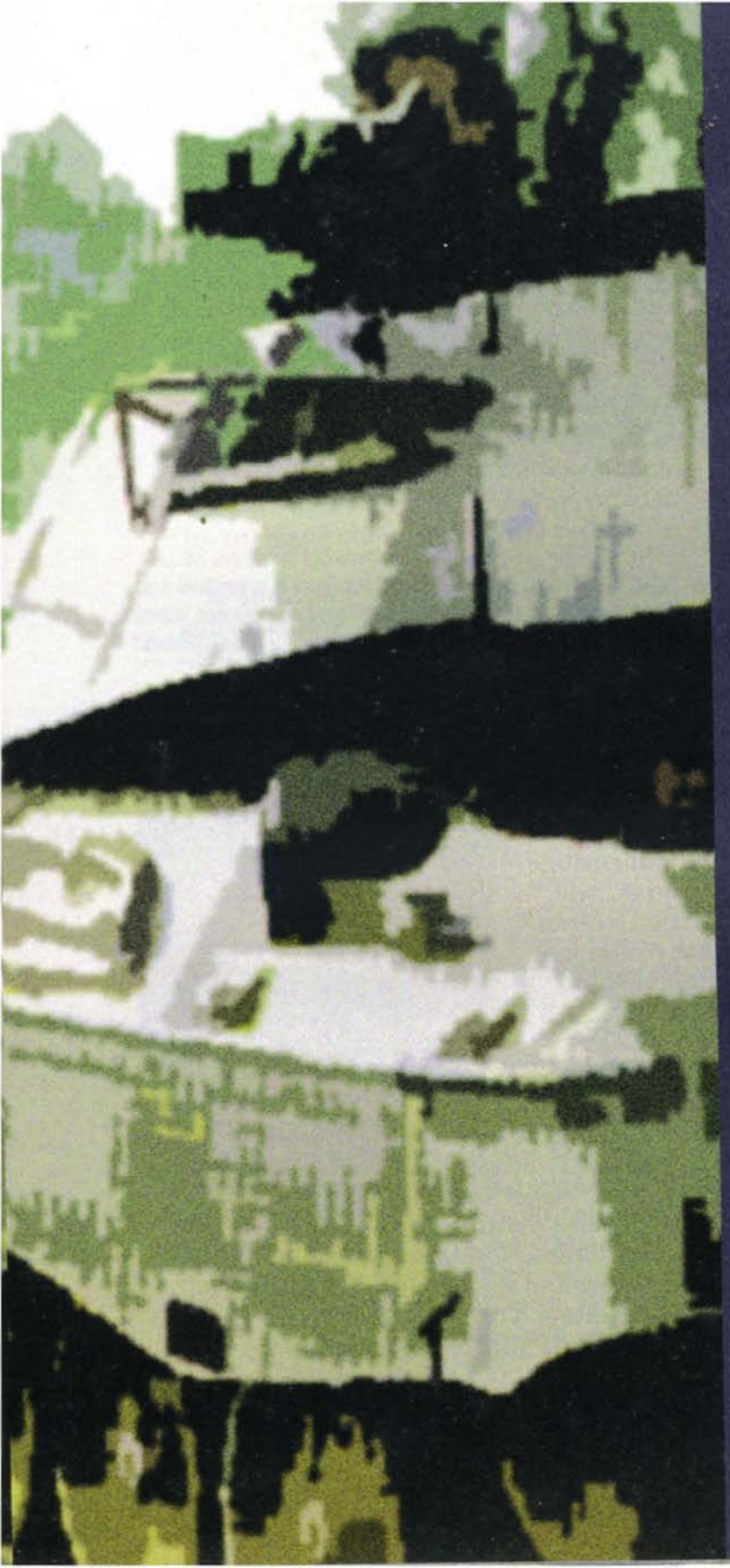


RIVISTA MILITARE

Direttore responsabile:
**Giovanni Cerbo**

Autorizzazione del Tribunale di Roma al n.944 del registro con decreto 7-6-49

© 2001
**Proprietà artistica, letteraria e scientifica riservata**



Il 16 giugno 1998, presso il Centro Alti Studi della Difesa, il Tenente Generale Francesco Cervoni, Capo di Stato Maggiore dell'Esercito, ha tenuto una conferenza sul tema "L'Esercito italiano nei primi anni 2000. Uno strumento terrestre integrato ed integrabile".

Questo fascicolo riporta il testo integrale dell'intervento.

## Parte I

### IL QUADRO DI RIFERIMENTO ED I CONCETTI GUIDA
### La risposta dell'Esercito alle sfide del XXI secolo

In un Mondo che, a giudicare dalla portata degli eventi susseguitisi con ritmo incalzante in quest'ultimo decennio, appare ormai caratterizzato da un dinamismo evolutivo senza precedenti nella storia dell'Umanità, il problema fondamentale di ogni grande organizzazione politica, sociale od economica consiste nell'interpretare dinamicamente il presente per potersi preparare ad affrontare, come soggetto attivo, il futuro.

Nel nuovo contesto ambientale la corretta risoluzione di tale problema è condizione generale di sopravvivenza prima ancora che di sviluppo. In particolare, per i responsabili di uno strumento militare, essa rappresenta imperativo immanente ed ineludibile, nella ricerca della massima funzionalità interna dell'organizzazione, ma soprattutto nella costante verifica della sua rispondenza alla dimensione etica esterna; dimensione, quest'ultima, che si misura in termini di responsabilità rivestita nei confronti della società della quale lo strumento militare stesso è espressione istituzionale.

Lo strumento militare è chiamato infatti a fornire il bene pubblico primario della sicurezza, non solo garantendo direttamente, all'emergenza, la difesa della sovranità del territorio italiano e di quelli delle Nazioni alleate, ma anche, in situazioni che oserei definire di "normalità", quale quella attuale, contribuendo, se necessario con l'uso delle armi, alla costruzione ed al mantenimento di un'affidabile piattaforma di stabilità e d'ordine a livello internazionale sulla quale sia possibile edificare lo sviluppo eco-

nomico e sociale della collettività.

Qualsiasi tentativo di lettura evolutiva dei possibili scenari geostrategici futuri, in prospettiva pluridimensionale politica, sociale, economica e militare, conforta l'analista con l'identificazione di un numero relativamente consistente di dati certi. Quando si tenta però di comporre i dati acquisiti in un quadro d'assieme coerente, si scopre inevitabilmente, non senza qualche apprensione, che il rassicurante determinismo dell'analisi sfuma, quasi inaspettatamente, in una sintesi di sconcertante incertezza.

Nel mondo in cui viviamo, il globalismo unificante si confronta quotidianamente con un disgregatorio localismo particolarista; lo sviluppo accelerato costituisce fonte di benessere crescente, ma è disomogeneo e causa di sempre maggiori squilibri; la conoscenza è sempre più strumento di progresso e di ricchezza per l'umanità, ma finisce per divenire mezzo di segregazione sociale ed economica; la tecnologia, rassicurante panacea della superiorità occidentale e del mondo moderno, è pronta a dissolversi al primo black-out....

**«...Nel mondo in cui viviamo, il globalismo unificante si confronta quotidianamente con un disgregatorio localismo particolarista...»**

Quelle cui ho fatto cenno sono soltanto alcune delle prospettive secondo le quali i principali elementi propulsivi della società moderna – le certezze – si trasformano, soprattutto se lasciati interagire, in rischi crescenti di malessere e di conflittualità per la stessa – le incertezze.

Credo sia agevole cogliere la difficoltà di esprimere i mille mutevoli elementi di situazione e le loro complesse interazioni in un quadro concreto e significativo di rischi effettivi e potenziali per la sicurezza della società e derivarne poi le capacità militari necessarie a farvi fronte.

Eppure, per quanto arduo possa apparire, questo è il compito primario dei responsabili delle Forze Armate, che, è bene chiarirlo una volta per tutte, dipendono dalle Autorità di Governo e sono essi stessi parte attiva dell'Esecutivo. Anzi costituiscono istituzionalmente la componente dell'Esecutivo responsabile della corretta soluzione tecnica

del problema della sicurezza. Ancor più critica per il pianificatore militare è la capacità di tradurre le risultanze dell'analisi in principi dottrinali, concetti di impiego, strutture e procedure sui quali poter impostare prima una coerente trasformazione e poi un'efficace preparazione delle forze.

D'altra parte, molteplici sono i soggetti attivi che animano il quadro generale sommariamente delineato.

L'Organizzazione delle Nazioni Unite, l'Unione Europea, la NATO, la UEO, lo Stato e le Forze Armate nazionali stesse ne costituiscono esempi significativi di specifico interesse.

**«...L'Esercito Italiano è pienamente consapevole del proprio ruolo presente e potenziale ed in questi anni ha prodotto uno sforzo concettuale e riorganizzativo di notevoli proporzioni...»**

Seppure in diverse proporzioni, in forma diretta od indiretta, dal lato delle esigenze da soddisfare o da quello delle risorse a disposizione, tutti incidono sul requisito operativo e sull'ingegnerizzazione dello strumento terrestre nazionale.

L'Esercito Italiano è pienamente consapevole del proprio ruolo presente e potenziale ed in questi anni ha prodotto uno sforzo concettuale e riorganizzativo di notevoli proporzioni.

Nonostante la molta strada percorsa, tuttavia, il cammino è tutt'altro che compiuto.

In primo luogo, vi è l'esigenza di individuare il carattere di fondo delle nuove capacità da acquisire. È necessario ricavare una formula risolutiva in grado di individuare l'obiettivo generale e di interpretare, guidare ed armonizzare i diversificati sforzi indirizzati a conseguirlo.

Tale formula, che rappresenta la sintesi razionale della risposta concettuale ed organizzativa dell'Esercito Italiano alle sfide del XXI secolo, è racchiusa nel titolo di queste mie riflessioni: l'Esercito come strumento terrestre integrato ed integrabile.

Tale espressione è di semplicità ed immediatezza soltanto apparenti. Possiede infatti una valenza interpretativa ed una forza costruttiva di potenzialità certamente rilevanti.

Essa si riferisce innanzitutto all'organizzazione interna

dell'Esercito: le singole componenti funzionali danno vita ad uno strumento coerente, unitario ed efficiente – questa è l'integrazione – ma, nello stesso tempo, dette componenti possono essere aggregate in formazioni minori, altrettanto coerenti e compatte e, in aggiunta, efficaci rispetto alla missione assegnata – questa è, invece, l'integrabilità.

Ma la formula esplica i suoi effetti anche verso l'esterno del sistema Esercito. L'integrazione stretta e permanente negli ambiti multinazionali ed interforze di riferimento diviene infatti una condizione di vita e di funzionamento standard dell'intera F.A., che tuttavia, nel contempo, è in grado di generare formazioni operative integrabili, di volta in volta, nei diversi specifici contesti di impiego.

Più sinteticamente potremmo affermare che la funzionalità interna – l'efficienza – dipende dal grado di integrazione, mentre la capacità di far fronte alle responsabilità verso l'esterno – l'efficacia – dipende dalla integrabilità.

La portata dei principi di integrazione ed integrabilità va dunque ben al di là dello slogan o del motivo di fondo. Tali principi costituiscono infatti i termini di riferimento del processo di riconfigurazione della Forza Armata.

## Gli scenari operativi di riferimento e la loro evoluzione

Il quarantennio di contrapposizione bipolare in Europa ha visto l'Esercito Italiano, come peraltro quelli di gran parte delle Nazioni NATO, impegnato a predisporre una difesa credibile ed efficace contro una minaccia chiaramente definita per provenienza, direzione ed intensità.

Gli eventi dell'ultimo decennio, pur allontanando decisamente la prospettiva di un conflitto su larga scala in Europa Occidentale, hanno reso molto più complesso ed instabile il

quadro delle relazioni internazionali.

Di pari passo con la crescente globalizzazione della politica, dell'economia, dell'informazione e di certi problemi sociali o forse proprio in ragione di tali fattori, si sono andate stabilendo di fatto le condizioni geostrategiche per un controllo preventivo ed essenzialmente remoto della conflittualità latente ed effettiva.

Superato il concetto della difesa statica, è venuta dunque prendendo forma e consistenza, in seno alle Nazioni Unite ed all'Alleanza Atlantica e nell'ambito della nascente Unione Europea, una politica comune di sicurezza dinamica, proiettata essenzialmente al di fuori dei confini nazionali, nelle aree ove insorgano, all'interno di uno Stato o fra Stati, situazioni di crisi politica, sociale od economica suscettibili di spiralizzazione conflittuale e di estensione ai territori limitrofi ovvero in grado di incidere sugli interessi generali di sviluppo economico e di progresso sociale.

La tendenza delineata appare così consolidata da indurre ad azzardare la previsione che, se il Mondo Occidentale saprà mantenere con fermezza un dispositivo militare di dissuasione in grado di scoraggiare eventuali aggressioni dirette, le odierne operazioni multinazionali di supporto della pace e di gestione delle crisi, seppure con trasformazioni e forse con punte conflittuali, possano rappresentare, in embrione, il *Modello di Controllo della Conflittualità del Futuro Prevedibile*.

In tale quadro, l'impiego delle Forze Armate Italiane ed in particolare di quelle terrestri, strumento militare primario del *peace keeping*, ha assunto una valenza ben più significativa rispetto agli anni della *Guerra Fredda*.

Se nel passato l'Esercito Italiano era attore comprimario, impegnato in un settore marginale, mentre i destini dell'Occidente venivano decisi nel grande Teatro centro-

europeo, oggi esso, già precursore in Somalia e Mozambico della moderna strategia del *peace keeping* ed espressione di uno Stato situato al centro della grande area di instabilità balcanico-mediterranea, di più immediato interesse per l'Europa, è chiamato a recitare un ruolo crescente, potenzialmente di protagonista, nella nuova politica di sicurezza comune, affermandosi anche quale principale punto di riferimento per i Paesi dell'area che aspirano ad accedere all'Alleanza o, più semplicemente, a rafforzare la cooperazione militare e gli interscambi tecnico-addestrativi con essa.

Si tratta di un'opportunità forse irripetibile che non deve essere lasciata cadere, perché un impegno coraggioso in tale contesto non solo porterebbe avanti i valori del diritto internazionale e dei diritti umani che l'Italia ed il suo Esercito hanno sempre strenuamente difeso nel consesso delle Nazioni e sul terreno delle ormai numerose operazioni condotte, ma anche perché tale impegno sarebbe direttamente funzionale alla crescita politica, sociale ed economica della Nazione in campo internazionale ed all'allontanamento dei rischi connessi con preoccupanti e potenzialmente dirompenti fenomeni, quali l'immigrazione di massa o la diffusione dell'islamismo estremista.

In tale prospettiva, l'Esercito, se nel lungo termine resta un produttore di forze addestrate per la dissuasione, diviene, sul fronte del controllo multinazionale della conflittualità oltre confine, uno strumento che dovrà essere in grado di esprimere con breve preavviso capacità operative reali, anche di combattimento, se necessario, commisurate ad un ruolo dell'Italia maggiormente partecipe delle decisioni nel consesso internazionale, nella consapevolezza tuttavia che tale ruolo in campo militare può discendere soltanto da contributi di idee e di forze credibili per quantità e qualità.

Le esperienze degli ultimi anni hanno dimostrato infatti che, nelle operazioni di supporto della pace, come ai fini più generali della deterrenza e della tradizionale difesa nei confronti di ogni potenziale aggressore, se il *combat approach* può non di rado risultare controproducente, la *combat capability* è sempre indispensabile.

L'Esercito Italiano, dunque, cambia e conseguentemente deve crescere.

Cambia perché da semplice strumento di guerra difensivo – costruito per non essere impiegato (è il principio della dissuasione) – acquisisce un ben più qualificante e remunerativo ruolo di promozione politica, economica e sociale – i tre parametri che definiscono oggi il concetto di sicurezza in ambito internazionale. È un servizio nuovo quello che l'Esercito, con le altre Forze Armate, fornisce alla Nazione, quale organismo propulsivo della nuova strategia dell'Alleanza Atlantica e nucleo di aggregazione delle nascenti capacità operative dell'Iniziativa Europea di Sicurezza e Difesa. L'Esercito cambia perché diviene soggetto attivo, dinamico, capace di interpretare ed esprimere i tempi, in grado di garantire, seppure per ora su scala ridotta, l'affidabilità della *lead-Nation*. Si tramuta in strumento reale della società moderna e dalla società viene impiegato. Gratifica gli investimenti che richiede con un prodotto utile e controllabile nell'impegno delle decine di missioni assolte.

Di conseguenza, l'Esercito deve crescere. Deve crescere perché, proprio in ragione di questo profondo cambiamento di ruolo, è chiamato a maturare professionalmente sul piano individuale e su quello dell'organizzazione; deve sviluppare nuove capacità operative; deve garantire un determinato elevato rendimento nello spazio della multinazionalità e dei Teatri oltre confine, quale componente terrestre del vettore tridimensionale interforze.

Lungo questa direttrice di crescita qualitativa, l'Esercito Italiano è consapevole che una piena integrazione in ambito interforze, interalleato e multinazionale si persegue sia attraverso la identità degli intenti, che si dimostra con la messa in campo di capacità operative reali, sia con la comunanza del linguaggio delle strutture, che si realizza con la

standardizzazione della dottrina e delle procedure operative.

La F.A. si prefigge allora l'obiettivo di approntare nel medio termine un complesso di forze almeno del livello divisionale, integrato in tutte le sue componenti ed integrabile nei diversi contesti di impiego, anche e soprattutto in vista del rilancio definitivo dell'Unione Europea nel settore della politica di sicurezza: per l'Europa, almeno una Divisione Italiana!

Questi sono dunque, per sommi capi, gli intenti e le motivazioni di fondo. La strada che conduce ad attribuire alle forze capacità operative conseguenti è però molto lunga e, ovviamente, comincia dall'analisi degli scenari di impiego.

Gli scenari ipotizzati in prospettiva di medio-lungo termine, sui cui presupposti non mi soffermo, tendono nella sostanza a convergere, nella maggior parte degli studi in corso in ambito nazionale ed internazionale, su tre principali tipologie di conflittualità:

- conflitto convenzionale tra forze con capacità sostanzialmente paritetiche;
- conflitto asimmetrico tra forze con gradi di capacità vari e diversificati;
- operazioni diverse dalla guerra (OOTW) ed in particolare operazioni di supporto della pace.

**«...Più complesse e dinamiche divengono le interconnessioni e le sovrapposizioni tra i livelli tattico, operativo e strategico, alimentate dai condizionamenti derivanti dall'opinione pubblica e dalla politica...»**

Le tipologie indicate, che affondano senza dubbio le loro radici nella realtà odierna, sfumano una nell'altra e si sovrappongono nel tempo e nello spazio. Esse tuttavia manifestano significative caratteristiche generali in comune, che

consentono di isolare alcuni interessanti indirizzi di pianificazione.

Tra questi, sembra evidente la persistente tendenza alla gestione preventiva e remota delle crisi, con l'impiego di formazioni multinazionali ed interforze di entità relativamente limitata in operazioni al di fuori dei confini nazionali.

Si accentua la asimmetricità dei contendenti. L'ambiente operativo tende sempre più ad estendersi, ad includere nuove dimensioni di confronto – lo spazio elettromagnetico, ad esempio – e ad assumere caratteri di spiccata non linearità. L'ambiente operativo va inoltre progressivamente urbanizzandosi.

**«...Il singolo combattente è sempre più importante e costoso; tende a configurarsi come piattaforma operativa individuale....»**

Più complesse e dinamiche divengono le interconnessioni e le sovrapposizioni tra i livelli tattico, operativo e strategico, alimentate dai condizionamenti derivanti dall'opinione pubblica e dalla politica, anche con riferimento alla salvaguardia dell'ambiente naturale ed alla possibile esplosione della dimensione umanitaria della conflittualità. I contorni delle competenze e delle responsabilità tendono a sfumare e ad assumere anch'essi spiccati caratteri di non linearità.

Il singolo combattente è sempre più importante e costoso; tende a configurarsi come piattaforma operativa individuale.

La logistica, il cui ruolo va estendendosi ben al di là dei tradizionali settori di competenza, è destinata a divenire decisiva per il successo in operazioni.

Nel quadro delineato, il ricorso alla tecnologia sembra essenziale per garantire il mantenimento di un rassicurante gap nei confronti dei potenziali avversari e la *membership*

del club dell'Occidente. Considerati i costi, si tratta tuttavia di capire dove è più produttivo gravitare con le limitate risorse finanziarie disponibili.

È indubbio che gli elementi indicati configurano semplicemente possibili linee di tendenza evolutive realistiche, ma direttamente estrapolabili dal quadro di situazione generale dei nostri giorni. Mutuando l'espressione dalla scienza economica, si potrebbe dire che si tratta di aspettative adattive e non di aspettative razionali.

Questo è un elemento di debolezza. Ciò che conferisce, tuttavia, alle ipotesi formulate un'accettabile affidabilità per il pianificatore militare è la considerazione di quanto il Mondo Occidentale può fare perché la realtà del futuro confermi le previsioni.

Sarà però comunque necessario tenere sotto attento controllo gli sviluppi effettivi dei prossimi anni, definendo ed attivando opportuni indicatori di scostamento.

Nel loro complesso, gli elementi sopra elencati inducono in ogni caso a qualificare gli scenari di impiego del futuro sulla base di tre caratteri: l'incertezza, la complessità, la sensibilità; caratteri che individuano efficacemente, seppure in termini generali, le sfide che l'Esercito dovrà affrontare e dunque le esigenze da soddisfare.

Per tradurre le esigenze in capacità operative da sviluppare, ossia in obiettivi significativi, dal punto di vista tecnico-militare, da porre a base della pianificazione dello strumento terrestre del futuro, è necessario considerare che il prevedibile andamento delle risorse disponibili prospetta una consistente riduzione dei livelli organici ed una sostanziale stabilità in termini reali delle assegnazioni di bilancio. In tale quadro, assume rilievo l'ipotesi di una progressiva anemizzazione nel breve-medio periodo della componente di leva, peraltro già oggi impiegabile operativamente con molte limitazioni.

È inoltre assolutamente necessario eliminare al più presto la frattura prima concettuale e conseguentemente di pianificazione e programmazione finanziaria, che tende inevitabilmente a crearsi tra presente e futuro, manifestando inaccettabili effetti di attrito nei confronti sia del cambiamento sia

della crescita qualitativa. È necessario stabilire un collegamento immediato – etico, logico e programmatico – tra l'Esercito di oggi e quello di domani.

Poste queste premesse, rileviamo che dai fattori generali che qualificano gli scenari di impiego – incertezza, complessità e sensibilità dal lato delle esigenze; risorse limitate, da quello delle disponibilità – è possibile passare alle capacità da sviluppare, proprio attraverso l'applicazione dei concetti di integrazione e di integrabilità, già più volte richiamati.

Per quanto concerne il concetto di integrazione, infatti, l'ottimizzazione del rendimento in fase di preparazione ed il successo in operazioni dipendono essenzialmente dalla conoscenza e dall'intelligenza che la struttura nel suo complesso possiede, ossia dalla sua coerenza interna; in altri termini, dalla capacità della struttura stessa di governare con razionalità e finalismo istituzionale le attività che conduce attraverso la conoscenza di cui dispone.

D'altra parte, la massimizzazione dell'intelligenza della struttura si ottiene perseguendo l'integrazione sinergica di capacità esecutive essenzialmente specializzate e riferite ai mezzi e di capacità creative tipicamente umane.

Il concetto di integrabilità trova invece espressione costruttiva nel principio che un Esercito intellettivamente flessibile e strutturalmente versatile, ossia capace di configurarsi rapidamente dal punto di vista mentale e da quello materiale per esigenze diverse, è superiore in linea di principio ad un Esercito che predisponga una gamma anche ampia ma fissa di opzioni di impiego.

### Gli indicatori del processo evolutivo

Sulla scorta dei concetti di integrazione e di integrabilità, è possibile allora definire gli indicatori del processo evolutivo della F.A.. Essi sono:

- il *grado di intelligenza innovativa*, che si estrinseca nella ricerca e sviluppo unitaria non dei materiali e

dei mezzi, ma delle idee e dei concetti realizzativi;

- la *capacità di tenere il passo della crescita della professionalità e della tecnologia*, strumenti attuativi delle idee e presupposti per l'integrazione tecnico-militare in ambito interalleato. È a questo livello che si applica, al servizio delle idee e dei concetti innovativi, la ricerca e sviluppo indirizzata alla formazione ed all'addestramento del personale, da una parte, ed alla realizzazione dei materiali, dei mezzi e dei sistemi, dall'altra;

- il *grado di intelligenza applicativa* da parte del sistema Esercito dei concetti, per mezzo degli uomini e dei materiali che costituiscono la F.A.. Anche al livello dell'impiego delle risorse – e non solo nell'area dell'innovazione – si localizzano pertanto essenziali capacità di comando e controllo dell'organizzazione.

**«...I Pacchetti traducono, a livello di pianificazione delle forze, le esigenze di integrazione e di integrabilità dello strumento...»**

Gli indicatori enunciati fissano dunque i requisiti di base della F.A.. Essi non vanno però visti come passi distinti di un processo strettamente gerarchico-sequenziale, ma in combinazione dinamica. La loro vitalità dipende infatti dalla sinergica integrazione degli effetti che producono.

Per esemplificare, l'intelligenza applicativa assolve un ruolo essenziale nei confronti dell'intelligenza innovativa attraverso le esperienze operative acquisite sul campo. D'altra parte, la conquista tecnologica, piuttosto che realizzare un concetto, può a volte fornire lo spunto per l'elaborazione di una nuova idea.

### Le funzioni e le capacità operative nei Pacchetti di Capacità

I *"Pacchetti di Capacità"* nascono con l'intento di riconfigurare l'Esercito sulla base delle esigenze operative emergenti. Si tratta nella sostanza di un nuovo sistema di pianificazione delle forze, che segna il passaggio dall'impostazione fondata sulla minaccia a quella incentrata sulle capacità. Se in passato la pianificazione delle forze tendeva a mantenere lo strumento coerente ed efficace rispetto ad una specifica e

ben configurata contingenza operativa, con i Pacchetti il suo scopo è divenuto quello di costruire, in un quadro predeterminato di risorse disponibili, un complesso di capacità, flessibile e versatile, idoneo a sostenere le diversificate esigenze di sicurezza della Nazione e della collettività internazionale di cui essa è partecipe.

**«...Si tratta nella sostanza di un nuovo sistema di pianificazione delle forze, che segna il passaggio dall'impostazione fondata sulla minaccia a quella incentrata sulle capacità...»**

I Pacchetti traducono, a livello di pianificazione delle forze, le esigenze di integrazione e di integrabilità dello strumento. In questo contesto, la prima esigenza conduce all'*economicità tattica, organizzativa e finanziaria delle formazioni*, mentre la seconda impone la *modularità della struttura*.

In particolare, il Progetto tende a far confluire sinergicamente tutte le risorse disponibili verso obiettivi corrispondenti a specifiche capacità concrete (gli obiettivi parziali), tra loro coerenti e componibili, realizzando così, su orizzonti di progetto di breve, medio e lungo termine, il disegno complessivo della Forza Armata, con progressività, ma per sistemi parziali compiuti ed impiegabili operativamente in ogni fase di sviluppo del programma.

I "Pacchetti di Capacità" costituiscono, in sostanza, i macro-obiettivi che l'Esercito si è prefissato in corrispondenza delle grandi missioni ad esso assegnate istituzionalmente. Il *Pacchetto di Capacità per la Proiezione* comprende le forze destinate ad assolvere i compiti di sicurezza dinamica oltre confine nelle operazioni di supporto della pace e di gestione delle crisi. Il *Pacchetto di Capacità per la Reazione* è costituito, in conformità agli impegni assunti a suo tempo dall'Italia nel contesto interalleato, dalle unità preposte ad assicurare

la dissuasione secondo la nuova strategia NATO fondata sul mantenimento di livelli di operatività differenziata per funzione assolta (Forze di Reazione, Forze Principali per la Difesa, Rinforzi) e sulla capacità di immediata contro-concentrazione delle forze a più elevata prontezza di impiego (Forze di Reazione).

La similarità dei compiti e delle strutture e soprattutto la necessità di ricercare la massima economia in ogni settore fanno sì che i due pacchetti risultino parzialmente sovrapposti (alcune unità appartengono ad entrambi) e tendano a divenirlo completamente in prospettiva futura, quando sarà auspicabilmente possibile contare su più consistenti disponibilità di personale volontario.

Il terzo Pacchetto riguarda le Capacità per il Controllo del Territorio Nazionale e racchiude le forze, completamente alimentate con personale di leva, e le risorse destinate alla sorveglianza dei confini, delle coste e dello spazio aereo, all'intervento in occasione di pubbliche calamità, al concorso alle Forze dell'Ordine ed alle Istituzioni dello Stato, alla preparazione ed all'approntamento delle capacità stesse per l'impiego.

Un ultimo insieme di capacità, il Pacchetto Difesa, comprende le strutture di comando e controllo ed i supporti tattici e logistici indispensabili per raccordare ed impiegare unitariamente lo strumento terrestre nel suo complesso, nell'ipotesi di un conflitto su larga scala; ipotesi che, ancorché al momento attuale appaia poco probabile, non può essere definitivamente abbandonata.

Per poter definire sotto il profilo qualitativo i Pacchetti, si è proceduto a scomporre le operazioni inserite nei diversi scenari ipotizzabili nelle attività primarie che esse richiedono, pervenendo così alla definizione delle funzioni operative, le cui categorie di base sono, come è noto, la funzione combat, la combat support, l'intelligence, la combat service support.

Una funzione atipica, direi la superfunzione, è quella di comando e controllo. Essa rappresenta l'intelligenza, quale insieme integrato di conoscenza e di creatività razionale, del sistema Esercito.

Dal punto di vista quantitativo, ogni componente funzionale di capacità è stata poi suddivisa in moduli, ossia unità, ove possibile organizzate secondo canoni standard.

Attraverso l'aggregazione delle funzioni per moduli, secondo opportune combinazioni dettate dalle diverse opzioni di impiego, pre-pianificate o contingenti, si ottengono complessi di capacità coerenti finalizzate alle operazioni.

In maniera del tutto analoga sarà impostata la pianificazione operativa, che, come la pianificazione delle forze, dovrà soddisfare stringenti requisiti di prontezza e di affidabilità. Così come le forze si compongono rapidamente in task-forces per accorpamento di opportuni moduli standard, i piani di approntamento, condizionamento e proiezione di queste ultime si costruiscono aggregando i moduli di pianificazione standard corrispondenti alle unità operative e di supporto utilizzate.

Ciascun modulo corrisponde a predefinite capacità operative elementari ed è corredato dalle rispettive modalità per l'impiego, la connessa pianificazione standard. Come nei noti giochi per ragazzi da una serie limitata di pezzi standard molto semplici è possibile ottenere una gamma assai ampia di costruzioni complesse e profondamente diversificate, così dalla combinazione ad hoc dei moduli operativi elementari si perviene con automatismo ed efficacia alla formazione della task-force più idonea alla specifica missione di volta in volta assegnata.

Il sistema descritto, la cui realizzazione richiede uno sforzo riorganizzativo notevole, contribuisce a conferire all'Esercito flessibilità e versatilità elevate; per rifarci ai principi guida già definiti, esso concorre a definire l'integrabilità dello strumento terrestre.

## Il modello di propulsione

Le multiformi caratteristiche dei futuri scenari, ma, in qualche misura, anche di quelli attuali, ed il carico di incertezza e sensibilità che essi sembrano recare danno già la netta sensazione della sfida etica, organizzativa e tecnica che l'Esercito sta affrontando.

**«...uomini motivati ed addestrati alla professionalitá impiegano tecnologie sofisticate ed innovative, nel campo della meccanica, dell'elettronica, dell'automazione, dell'informatica e delle comunicazioni satellitari...»**

Per cogliere l'ampiezza e la complessitá delle capacità operative che caratterizzano le forze terrestri dei nostri tempi, é sufficiente abbozzarne una breve raffigurazione pittorico-funzionale.

L'Esercito moderno si esprime attraverso l'integrazione permanente di tutte le sue componenti e l'integrabilità flessibile di sue aliquote coerenti in task-forces, costituite di uomini e tecnologie con il fine di assolvere compiti pianificati o contingenti. Sulla base di tali compiti, uomini motivati ed addestrati alla professionalitá impiegano tecnologie sofisticate ed innovative, nel campo della meccanica, dell'elettronica, dell'automazione, dell'informatica e delle comunicazioni satellitari, applicate in particolare ai settori funzionali del comando e controllo, della capacitá d'urto e protezione dei mezzi cingolati e blindati, della potenza del fuoco chirurgico ad effetto controllato dell'artiglieria e dei missili cruise, dell'esplorazione degli spazi terrestri ed aerei integrati con il trinomio veicolo terrestre – elicottero – radar.

È poi evidente che la complessità intrinseca dello strumento tende ad una considerevole accentuazione quando, come di norma accade, le strutture sono chiamate ad operare in contesti interforze e multinazionali.

Una struttura operativa joint e combined esprime, almeno in teoria, effetti sinergici rispetto a dispositivi single service e single Nation. Ma gli effetti moltiplicativi del rendimento sono diretta funzione del grado di integrabilità delle componenti. Se non vi è integrabilità o se il grado della stessa è insufficiente, non resta che impiegare le componenti interessate in maniera strettamente indipendente, se non si vuole penalizzare, anziché esaltare l'efficacia complessiva del dispositivo.

Di qui emerge in sostanza la necessità di garantire l'integrabilità dello strumento terrestre nazionale nel suo complesso e nelle sue diverse configurazioni parziali.

Il criterio di riferimento, a tal proposito, è semplice da enunciare; più difficile da realizzare.

Si tratta di negoziare e concordare un livello minimo di standardizzazione della dottrina, dei materiali e delle procedure, idoneo a garantire un grado di integrabilità ad operare insieme sinergicamente. Tale livello minimo si consegue unificando gli interfaccia, ossia rendendo identiche le "prese" reali e virtuali di connessione tra un'unità e l'altra.

È chiaro che nei contesti standardizzati NATO e UEO la possibilità di disporre di dottrina e di procedure già consolidate e concordate a priori costituisce un grosso vantaggio di partenza, peraltro, devo constatare, non ancora pienamente sfruttato dalla F.A..

**«...Ritengo quello dell'integrabilità interforze e multinazionale un settore chiave delle operazioni di oggi e del futuro...»**

In ambienti operativi diversi, oggi ricorrenti, le difficoltà di integrazione possono tuttavia risultare insormontabili.

Ritengo quello dell'integrabilità interforze e multinazionale un settore chiave delle operazioni di oggi e del futuro. Per gravitarvi opportunamente, ho disposto la stesura di un progetto per la costituzione di un'Autorità per la Dottrina, le Procedure e l'Addestramento, una sorta di TRADOC italiano, tanto per intenderci, cui farebbe capo unitariamente la responsabilità dei settori indicati, nonché quella relativa alla

Ricerca Operativa applicata ed alla Simulazione a supporto delle decisioni e della pianificazione.

Detta Autorità e l'Agenzia da costituire alle sue dipendenze, che realizzerebbero il modello di propulsione dell'Esercito, risulterebbero comunque dalla aggregazione e dalla riorganizzazione di risorse oggi operanti nell'ambito degli Ispettorati delle Armi e delle Scuole e potrebbero essere localizzate presso l'attuale Scuola di Guerra in Civitavecchia.

In particolare, l'Autorità avrebbe il compito di sistematizzare il processo di generazione dei requisiti fondamentali delle forze terrestri – le capacità – nei diversi ambienti operativi e cooperativi.

Il processo, da condurre negli opportuni consessi internazionali, prende avvio con la definizione degli scenari; segue l'elaborazione dei concetti operativi. Si passa quindi alla sperimentazione dei concetti in ambiente addestrativo, virtuale e reale, ed in ambiente operativo, attivando ed alimentando, con quest'ultimo passo, il cosiddetto Ciclo delle Lezioni Apprese.

L'ultima fase del processo, che peraltro ha carattere ciclico continuo ed autocorreggente, consiste nella definizione dei requisiti delle forze riferiti alla sei aree fondamentali di qualificazione della F.A. (l'uomo, la dottrina, la leadership, i materiali, l'organizzazione delle forze, l'addestramento).

L'Autorità in questione rappresenterebbe inoltre il punto focale di un sistema di verifica e validazione delle capacità e delle unità a premessa della loro omologazione organica e della stessa immissione in operazioni.

## Parte II

## L'ORGANIZZAZIONE E LE FORZE
## La Struttura Organizzativa generale dell'Esercito

Nella prima parte della mia presentazione, ho delineato il quadro generale di riferimento della F.A., l'ambiente in cui vive, muove ed opera l'Esercito, tratteggiandone il ruolo, l'impostazione concettuale ed organizzativa e le prospettive di sviluppo.

Possiamo ora dare uno rapido sguardo alla struttura organizzativa generale della F.A. ed alle principali trasformazioni di recente intervenute. In tale panoramica, necessariamente di carattere sommario, mi soffermerò soltanto su alcuni aspetti innovativi, che ritengo di particolare valenza lungo la difficile direttrice concettuale prospettata. Essi concernono, in particolare, la formazione del personale, le Forze Operative, la Logistica e la superfunzione del Comando e Controllo.

Il Capo di SM dell'Esercito rappresenta ora il Vertice unico della Forza Armata.

Secondo quanto sancito dalla Legge su Vertici, egli:

- detiene ed esercita il comando pieno sull'Esercito;
- risponde al Capo di SM della Difesa;
- è responsabile della preparazione e dell'approntamento delle forze terrestri;
- è responsabile del supporto logistico delle forze stesse;
- può assumere il comando operativo, su delega del Capo di SM della Difesa, in operazioni a carattere prevalentemente terrestre.

Al Capo di SME rispondono direttamente i responsabili delle diverse aree operative e funzionali ed in particolare:

- il Comandante delle Forze Operative Terrestri;

- l'Ispettore Logistico;
- l'Ispettore delle Scuole;
- l'Ispettore delle Armi;
- i Comandanti di Regione Militare;
- il Sottocapo di SM dell'Esercito.

L'Organizzazione Centrale dell'Esercito comprende:

- lo SME, ridimensionato nella struttura e diretto dal Sottocapo di SM dell'Esercito, con compiti di studio, ricerca, sviluppo ed indirizzo generale della F.A.;
- l'Ispettorato Logistico, incaricato di gestire unitariamente i rifornimenti, i trasporti ed il mantenimento dei materiali e dei mezzi, mediante un'organizzazione di tipo specialistico per "poli", sulla base delle priorità fissate dal Comandante delle Forze Operative ed approvate dal Capo di SME;
- l'Ispettorato delle Scuole, alle cui dipendenze sono poste le Scuole dedicate alla formazione di Ufficiali, Sottufficiali e Volontari in Servizio Permanente;
- l'Ispettorato delle Armi, dal quale dipendono i Vice-Ispettorati d'Arma e tutte le Scuole d'Arma destinate alla qualificazione e specializzazione dei Quadri e del personale.

Nell'ambito dell'Organizzazione Territoriale, orientata a divenire interforze, i Comandi di Regione Militare, ridotti di numero e riconfigurati, non svolgono più funzioni operative né logistiche e costituiscono organi di decentramento amministrativo, con competenze nei settori della leva, del reclutamento, della mobilitazione, dell'amministrazione e della sanità.

**«...All'Organizzazione Scolastica competono la formazione del personale in servizio permanente effettivo e la qualificazione/specializzazione del personale di tutti i gradi...»**

All'Organizzazione Scolastica competono la formazione del personale in servizio permanente effettivo e la qualificazione/specializzazione del personale di tutti i gradi.

L'Organizzazione Tecnico-Addestrativa è volta alla formazione iniziale del militare di truppa ed è costituita da Enti Addestramento

Reclute, differenziati per il personale volontario (compreso quello femminile) e quello di leva. Essi provvedono all'incorporazione, alla vestizione ed ai controlli sanitari su tutto il personale, nonché all'addestramento di base, al fine di avviare i volontari ai reparti operativi e/o alle Scuole, dove svolgeranno il successivo addestramento di specializzazione.

### La formazione del personale

Il capitale umano ha costituito, costituisce e sempre più costituirà in prospettiva la risorsa centrale della F.A.. La sua piena valorizzazione rappresenta dunque obiettivo condizionante lo sviluppo di qualsiasi strategia innovativa, in risposta alle sfide del presente e del futuro, a partire da quelle proposte dai nuovi scenari e procedimenti di impiego delle forze.

Il nuovo concetto formativo ed addestrativo conferisce continuità agli iter, tracciando percorsi di qualificazione, specializzazione e professionalizzazione idonei a dare al personale le conoscenze e le abilità indispensabili al saper fare. In altre parole, il militare di ogni grado deve in primo luogo apprendere per poter fare, piuttosto che apprendere semplicemente per sapere.

**«...il militare di ogni grado deve in primo luogo apprendere per poter fare, piuttosto che apprendere semplicemente per sapere...»**

Coerentemente è stato avviato un processo di revisione del settore, incentrato ora, come già accennato, sull'Ispettorato delle Scuole, preposto alla formazione di base, e sull'Ispettorato delle Armi, responsabile della qualificazione/specializzazione. La nuova impostazione si basa sulle capacità formative richieste dai nuovi scenari, incluse quelle relative alle operazioni diverse dalla guerra, alla

emergente dottrina RSTA, ecc., sull'accorpamento di funzioni similari, su una più ampia ed intensa cooperazione in ambito multinazionale, con la proiezione di capacità di eccellenza, come quelle realizzate nel settore della Bonifica di Ordigni Esplosivi.

L'iter, a carattere polifunzionale, si sviluppa con continuità, secondo il principio della formazione permanente, attraverso momenti di qualificazione, di specializzazione e di professionalizzazione, che, in successione di tempo, precedono le tappe fondamentali d'impiego del personale.

In sostanza, si tende a realizzare una più stretta integrazione fra apprendimento ed impiego, garantendo una continua osmosi tra la struttura scolastico-addestrativa e le altre componenti. Le esperienze operative e logistiche acquisite sul campo vengono travasate a caldo nelle Scuole e negli Istituti di formazione, attraverso cicli di seminari condotti direttamente da chi tali esperienze ha maturato. Questa è l'attuale impostazione del Ciclo delle Lezioni Apprese, già sostanzialmente funzionale alle esigenze della F.A..

Nel settore in argomento, un filone di sviluppo di particolare importanza riguarda la formazione dei leaders. La polverizzazione dei dispositivi e la diffusione capillare delle informazioni nei moderni scenari operativi tendono infatti a moltiplicare i punti ed i momenti decisionali di elevata valenza in zona di impiego, soprattutto ai minori livelli. Si tratta della cosiddetta leadership diffusa, che, pur avvalendosi in prospettiva di sistemi evoluti di controllo in rete chiusa, richiede la disponibilità di personale altamente qualificato, professionalmente e caratterialmente pronto a decidere.

La formazione della maggior parte degli Ufficiali dell'Esercito avviene presso l'Accademia Militare di Modena e la Scuola di Applicazione di Torino. Essa tende a conferire all'Ufficiale le capacità militari fondamentali per assolvere con efficacia i compiti iniziali della carriera. La professionalità militare è integrata da una preparazione a carattere universitario.

La qualificazione è diretta ad acquisire le capacità necessarie per l'assolvimento degli incarichi fino al grado di

Capitano ed è conferita presso le Scuole d'Arma, di Specialità e dei Corpi Logistici.

Con la frequenza dei Corsi di Stato Maggiore presso le Scuole di Guerra nazionali ed internazionali, la specializzazione pone il personale in grado di operare nell'ambito dei Comandi.

Infine, la fase di professionalizzazione, che interessa l'aliquota di Ufficiali destinata ad incarichi dirigenziali, viene condotta presso l'Istituto Superiore di Stato Maggiore Interforze, approfondita attraverso la frequenza dei Corsi degli Istituti Militari Interforze dei principali Eserciti stranieri ed eventualmente completata presso l'Istituto Alti Studi della Difesa e/o analoghi Istituti nazionali ed internazionali.

La categoria dei Sottufficiali è stata completamente ristrutturata, con l'istituzione di ruoli differenziati.

Il ruolo Marescialli è reclutato direttamente dal mondo civile, tra i giovani in possesso di diploma di Scuola Media Superiore, ovvero dai Sergenti e dai Volontari in Servizio Permanente. Il personale di questo ruolo, fino al grado di Maresciallo Capo, è destinato prevalentemente a funzioni di Comando o ad incarichi che richiedono continuità di impiego ed elevata specializzazione. Raggiunto il grado di Aiutante, svolge funzioni che implicano un maggiore livello di responsabilità e realizza il raccordo tra gli Ufficiali ed il resto del personale.

Il ruolo Sergenti, invece, è alimentato esclusivamente dai Volontari in Servizio Permanente, personale già in possesso di elevata esperienza in campo operativo. Esso è destinato principalmente alle aree di impiego denominate operatore di sistema e riparatore di sistema.

I Volontari, impiegati essenzialmente nelle Forze di Proiezione, sono distinti in due categorie:

- Volontari in Ferma Breve (3 anni), per i quali sono previsti addestramento basico iniziale presso i Reggimenti Addestramento Volontari, addestramento di specializzazione alle Scuole d'Arma, completamento dell'addestramento e mantenimento dell'operatività nelle unità di impiego;
- Volontari in Servizio Permanente, reclutati tra quelli in Ferma Breve. Per essi, stante l'esperienza triennale acquisi-

ta, l'iter prevede il perfezionamento, l'aggiornamento ed eventualmente la riqualificazione.

Per i militari di Leva, il cui servizio obbligatorio ha attualmente, come è noto, la durata di 10 mesi, il processo addestrativo si sviluppa per fasi formative successive che coprono l'intero periodo della ferma. Si tratta di "moduli addestrativi", di durata variabile, da svolgere secondo precise priorità in relazione alle opzioni di impiego.

Riprendendo, dopo questa breve disamina tecnica, il tema del personale nel suo complesso, vorrei toccare due aspetti di fondo, cui ho ritenuto di riservare qualche specifica riflessione.

**«...Regola numero uno: il militare è valutato in base ai risultati che ottiene. Regola numero due: il militare è gratificato soltanto se i risultati che ottiene sono funzionali al successo dell'organizzazione di cui è parte...»**

Il primo punto riguarda la nuova dimensione culturale e professionale che sempre più è destinato ad assumere il settore. Formazione ed addestramento devono infatti tendere a sviluppare, a tutti i livelli pur se in misura proporzionale al grado rivestito, la capacità dell'individuo di operare quale soggetto attivo e cooperativo in ambienti diversificati e dinamici, nazionali ed internazionali, in modo da perseguire il proprio successo personale soltanto in quanto effetto riconosciuto del contributo fornito al conseguimento dell'ottimo sociale, ossia degli obiettivi del gruppo, dell'istituzione della quale il soggetto fa parte.

Il concetto si compendia in due regole molto semplici.

Regola numero uno: il militare è valutato in base ai risultati che ottiene.

Regola numero due: il militare è gratificato soltanto se i risultati che ottiene sono funzionali al successo dell'organizzazione di cui è parte.

Questo è in sostanza il fondamento applicativo dei principi di integrazione e di integrabilità per il personale.

Il secondo aspetto è invece quello, fondamentale e strettamente connesso con il primo, della motivazione.

La motivazione scaturisce dalla convinzione, dall'entusiasmo, dalla passione.

È il force multiplier dell'essere umano e, a maggior ragione, dell'essere militare.

La motivazione ci consente di fare ciò che mai avremmo creduto di riuscire a fare.

Credo fermamente nei valori morali e negli ideali.

La motivazione ha però anche delle radici razionali e forse sono le più solide, le più affidabili, perché affondano nella ragione piuttosto che nella emozione.

La motivazione ideale dà la forza per combattere. La motivazione razionale – quella del professionista – dà la capacità di vincere.

**«...La motivazione ideale dà la forza per combattere. La motivazione razionale – quella del professionista – dà la capacità di vincere...»**

Come si costruisce dunque nell'uomo la motivazione razionale?

La risposta è semplice; la soluzione difficile e faticosa.

L'organizzazione militare è una macchina efficiente che fornisce un servizio utile alla società e professionalmente qualificante. Ogni uomo che ne fa parte deve sentirsi ed essere un professionista; è chiamato a fornire la propria expertise, a far muovere correttamente l'ingranaggio di cui è

responsabile, del quale conosce perfettamente il funzionamento ed è pertanto in grado di apprezzare l'importanza. Se tradisse le attese, se non riuscisse a far girare opportunamente la propria ruota, la macchina potrebbe fermarsi.

Non è vero che tutti sono utili ma nessuno è necessario. È vero invece che ogni singolo uomo dell'organizzazione è indispensabile. Ogni uomo ha uno specifico obiettivo da raggiungere.

Ridondanze umane non sono accettabili.

### Le Forze Operative

L'Organizzazione di Comando e Controllo delle Forze Operative si articola su:

- Comando delle Forze Operative Terrestri, COMFOTER, in grado di gestire la globalità delle forze operative terrestri, garantendo sia l'approntamento delle forze sia l'esercizio delle funzioni C2, in operazioni land heavy, sul territorio nazionale o estero, quale Comando delle Operazioni. Esso è inoltre responsabile - per l'intero territorio nazionale - della pianificazione e della condotta delle operazioni di controllo e difesa del territorio sinora precipue attribuzioni dei Comandi di RM;
- Comando delle Forze di Proiezione, COMFOP, espandibile in senso interforze e multinazionale e proiettabile in un Teatro esterno al territorio nazionale, quale Comando della Forza, oppure quale Comando di livello divisionale;
- Comando delle Truppe Alpine, COMTA, potenzialmente proiettabile ed espandibile, in grado di avvicendare il COMFOP in Teatro in caso di interventi prolungati e/o di concorrere ad alimentarlo;
- due Comandi Forze di Difesa, COMFOD, in grado di soddisfare le esigenze operative connesse con il territorio nazionale (funzione "presenza e sorveglianza").

Alle dipendenze dei citati Comandi operano le Forze Operative, organizzate in Brigate e reggimenti di varia tipologia e configurazione, e le unità della cosiddetta Logistica di Aderenza, destinate al supporto diretto delle formazioni impegnate in zona di impiego.

In particolare, dal Comandante delle Forze Operative Terrestri dipende il Comandante per il Supporto, responsabile del coordinamento e controllo dei Supporti Operativi e Logistici della F.A., inquadrati nel Comando dell'Artiglieria controaerei, nel Comando dell'Aviazione dell'Esercito, nei Comandi di Raggruppamento Artiglieria e Genio, nel Comando del Supporto Logistico e nel Comando C4I.

Dalle missioni assegnate alle forze e dunque dalla organizzazione delle stesse nei pacchetti di proiezione/reazione, da una parte, e di controllo del territorio, dall'altra, scaturisce la caratterizzazione organica delle unità, soprattutto per quel che concerne i mezzi ed i materiali in dotazione, il personale di truppa volontario o di leva assegnato nonché le priorità attribuite in alcuni programmi di potenziamento.

Circa gli aspetti che più specificamente attengono all'impiego delle forze, ai cui fini impostazione e procedimenti vanno assumendo sempre maggiore complessità sia a livello organizzativo sia in fase di esecuzione, è di interesse in questa sede illustrare brevemente due scelte concettuali operate dall'Esercito per far fronte alle esigenze derivanti dalle operazioni oltre confine ed in particolare dalla differenziazione di missioni e scenari, dal comando e controllo in ambito multinazionale, dalla composizione joint e combined delle formazioni anche ai minori livelli, dalla durata nel tempo degli impegni operativi.

Si tratta dell'applicazione generalizzata del noto principio della task force e di quello, meno conosciuto ma altrettanto significativo, della "struttura portante uninazionale", la cosiddetta framework Nation, che, in campo logistico, è meglio noto come concetto della lead Nation.

Come agevolmente intuibile sulla scorta delle considerazio-

ni già espresse e come risulterà evidente dalle argomentazioni che fornirò al riguardo, task force e framework Nation costituiscono formule organizzative fondamentali per l'integrabilità delle forze.

Mentre di fronte alla minaccia ed al settore d'impiego ben noti del passato era possibile strutturare le forze in complessi organici precostituiti ed addestrati preventivamente ad un determinato compito, oggi le unità, ossia le capacità operative, seppure raggruppate in formazioni standard nelle sedi stanziali per ragioni amministrative e disciplinari, possono essere opportunamente assiemate soltanto all'atto e sulla base dell'esigenza, secondo il principio della task force e sotto la responsabilità di uno specifico Comando nazionale ovvero multinazionale.

**«...task force e framework Nation costituiscono formule organizzative fondamentali per l'integrabilità delle forze...»**

È evidente che l'applicazione generalizzata di principio implica, tra l'altro, un'eccezionale flessibilità dei singoli moduli e della organizzazione responsabile del loro addestramento.

Alla soluzione task force concorre il problema del sostegno nel tempo dell'impegno operativo.

Nei conflitti tradizionali ad alta intensità, un'unità in difesa, ad esempio una Brigata, esaurisce la propria capacità operativa annullando quella dell'unità nemica in attacco del livello superiore, la Divisione. Devono quindi essere spese nella difesa tante Brigate quante sono le Divisioni in attacco.

Nelle operazioni di peacekeeping, nei conflitti a bassa intensità e nelle stesse operazioni di concorso alle Forze dell'Ordine sul territorio nazionale, l'approccio è completa-

mente diverso. Le operazioni hanno in genere lunga durata e non comportano lo scontro armato totale con un nemico. Anzi molto spesso il nemico non è neppure identificabile. L'unità impiegata dunque non si esaurisce, ma si logora. Essa può essere reimpiegata, ma solo a distanza di tempo. Ciò implica che, ad esempio, un'operazione che richieda l'impegno di una Brigata per un anno, comporta la disponibilità di 3 Brigate da alternare in turni di 4 mesi.

È evidente che le difficoltà di articolazione e di amalgama proprie di qualsiasi task force si accentuano decisamente quando essa abbia, come oggi accade nella quasi totalità dei casi, composizione multinazionale e/o interforze. Tali difficoltà si traducono essenzialmente in problemi di comando e controllo oltre che di supporto reciproco.

**«...Le operazioni hanno in genere lunga durata e non comportano lo scontro armato totale con un nemico. Anzi molto spesso il nemico non è neppure identificabile. L'unità impiegata dunque non si esaurisce, ma si logora...»**

Ai fini della formazione per l'impiego di Comandi ed unità multinazionali, dalle numerose analisi condotte e dalle esperienze sin qui maturate, è emersa chiaramente la opportunità di utilizzare strutture consolidate su base nazionale o NATO – le cosiddette framework nation e framework organization – da multinazionalizzare parzialmente all'atto dell'esigenza. Tali strutture, infatti, mantengono in generale una buona coesione dal punto di vista del comando e controllo e garantiscono, nel contempo, un'organizzazione di supporto unitaria ed efficace.

Il principio della struttura portante uninazionale, la cosiddetta framework, può e deve essere applicato a tutti i livelli gerarchici in cui si articola l'ordinamento tattico della forza impiegata, la task force, ma assume particolare valenza a livello G.U. complessa (Divisione o Corpo d'Armata) e Brigata.

Esemplifichiamo il modello per una divisional task force.

La Nazione, o meglio la F.A. nazionale, che assume il ruolo guida nella costituzione della formazione combined, fornisce:

- l'organizzazione di comando e controllo di G.U. complessa (il COMFOP per l'Esercito), predisposta per il completamento multinazionale dello staff;
- il sistema C4I a livello divisionale;
- uno o più moduli Brigade task forces ;
- un complesso coerente di supporti tattici, predisposto per il completamento;
- la struttura portante della logistica, anch'essa predisposta per il completamento multinazionale.

Questo è in essenza il ruolo della lead Nation in campo logistico.

A loro volta, le contributing Nations forniscono:

- specifici elementi di staff;
- un modulo Brigade task force;
- eventuali moduli di supporto tattico a livello divisionale;
- un modulo di supporto logistico.

Come ho già detto, la struttura può essere replicata a livello Brigata e reggimento, anche nell'ambito della medesima formazione divisionale.

In estrema sintesi, la framework Nation fornisce la struttura portante della task force ed alcuni moduli operativi chiave. Le contributing Nations connettono i propri moduli operativi alla framework, che garantisce loro l'affidabilità di una visione unitaria ed equilibrata delle attività, un interfaccia tecnico e procedurale comune ed una certa gamma di servizi standard preventivamente concordati.

A ciascun livello di comando multinazionale così configurato si localizza l'autorità di controllo operativo sulle forze allocate e sulla condotta dell'operazione nell'ambito dell'Ordine d'Operazioni, dell'area di responsabilità e delle Regole di Ingaggio fissate.

## La Logistica

Negli ultimi anni la Logistica è stata oggetto di un significativo processo di semplificazione e razionalizzazione. Tuttavia, soprattutto a seguito delle più recenti esperienze operative, sono emerse alcune rilevanti carenze riguardo ad una residua gravitazione a Nord-Est della "mentalità" e delle risorse disponibili e ad alcune discontinuità funzionali tra Fascia di Sostegno e Fascia di Aderenza. Lo stesso supporto diretto delle forze ha offerto in qualche caso un rendimento inferiore alle aspettative, a fronte di una considerevole onerosità complessiva del sistema logistico, mentre restano tuttora aperti i problemi derivanti dalla macchinosità della regolamentazione tecnico-amministrativa vigente, rispetto alle concrete esigenze dell'azione di comando.

Il concetto logistico di riferimento elaborato nel contesto dei Pacchetti di Capacità sposta la gravitazione dalla statica configurazione ancorata al territorio nazionale e ad una minaccia predefinita ad una impostazione decisamente orientata alla proiezione ed al supporto di forze in operazioni oltre confine. Il concetto segna anche il passaggio da una logistica incentrata sulle richieste, con onerosi ed inutilizzati ammassamenti di materiali e capacità, ad una logistica incentrata sulla pianificazione preventiva e lo sviluppo generalizzato delle attività da parte di organi centralizzati a favore dell'utente.

Esso prevede, in particolare, la riorganizzazione delle risorse logistiche disponibili secondo il modello di una Grande Base, destinata a sostenere la proiezione oltre confine delle Forze e la loro alimentazione in operazioni di supporto della pace e di gestione di crisi ed a costituire la struttura di interfaccia tra la Logistica di Sostegno sul territorio nazionale e la Logistica di Aderenza in Zona d'Operazioni.

La Grande Base avrebbe, in un primo tempo, carattere essenzialmente "virtuale", essendo realizzata attraverso l'accentramento del controllo di risorse e capacità distribuite su una vasta area dell'Italia Meridionale. Successivamente potrebbe configurarsi anche in termini fisici, al fine di sfruttare al massimo le economie di scala derivanti dalla concentrazione dei materiali e dei mezzi (già presenti peraltro nel breve periodo) e di ottimizzare il rendimento delle unità di supporto.

Il secondo punto fermo del concetto consiste nell'Organizzazione di Comando e Controllo, che costituisce la vera essenza dei meccanismi di funzionamento della Grande Base e della Logistica di Aderenza in Zona d'Operazioni e consente l'accentramento del controllo e della gestione di risorse e capacità ed una razionale Programmazione delle Attività Logistiche, incentrata sulla responsabilità logistica del Comando sovraordinato, in un'accezione innovativa del principio della logistica a domicilio, e sullo sviluppo di interventi essenzialmente preventivi.

**«...La complessità dell'organizzazione di supporto ed i costi del suo spiegamento impongono infatti una accentuata professionalizzazione di uomini ed unità destinati al funzionamento della logistica a tutti i livelli...»**

Infine, la Specializzazione degli Organi Logistici rappresenta, nel contempo, presupposto ed obiettivo del concetto. La complessità dell'organizzazione di supporto ed i costi del suo spiegamento impongono infatti una accentuata professionalizzazione di uomini ed unità destinati al funzionamento della logistica a tutti i livelli. Sulla conoscenza tecnica degli organi specializzati va tuttavia previsto il costante e robusto innesto del contributo di esperienze concrete che proviene dalle attività operative.

In prospettiva, una potenzialità di grande rilievo del concetto logistico elaborato è quella di porre in grado la F.A. di assumere nei confronti delle altre Nazioni partecipanti ad un'operazione multinazionale, il ruolo di lead Nation per la gestione delle attività logistiche di supporto. Tale promettente direttrice di sviluppo è suggerita dalla piena compatibilità

del concetto con la dottrina logistica NATO, dalla prevista ubicazione della Grande Base e dalle possibilità concrete che offrono, anche in un contesto operativo multinazionale, le specifiche modalità di gestione (delle capacità e delle risorse logistiche) individuate nel quadro della nuova organizzazione di comando e controllo.

Qualora le verifiche in corso al riguardo confermassero tale possibilità, il Comando di Gestione della Logistica Multinazionale potrebbe costituire di per sé un pacchetto di capacità compiuto della F.A., di valenza del tutto peculiare, non solo tecnico-militare.

Per quel che concerne le capacità logistiche da conferire alle Forze Operative, restano, pur se sostanzialmente riorganizzate, le risorse del reggimento, mentre cambiamenti significativi sono previsti ai livelli superiori. La Brigata perde gli organi logistici esecutivi di cui disponeva (battaglione logistico e reparto di sanità), che sono accentrati previa riorganizzazione in senso specialistico (battaglioni mantenimento, battaglioni trasporti, ecc.) a livello Comando Operativo Intermedio.

Lungo il filone della professionalizzazione/specializzazione della logistica viene invece sostanzialmente garantita la presenza negli organici delle unità a tutti i livelli di personale dei Corpi Tecnici e Logistici, anche al fine di assicurare un adeguato supporto ai Comandanti, svincolandoli dalla esecuzione delle attività tecnico-amministrativo-contabili di gestione.

Il supporto sul territorio nazionale è garantito da un numero ridotto di formazioni logistiche, accorpate in enti polifunzionali ed in poli specializzati con competenza areale, integrati attraverso un sistema di Comando e Controllo totalmente informatizzato.

Il disegno della logistica in operazioni, che qui merita un

seppure sommario cenno specifico, riflette i lineamenti delle operazioni non lineari ed è caratterizzato da flessibilità e da dinamicità elevate.

I punti maggiormente qualificanti sembrano al momento essere:

- la trasparenza e la visibilità delle capacità e delle risorse logistiche disponibili e di quelle necessarie, dalla Madre Patria alle zone di ingaggio, presupposti per il massimo rendimento del supporto;
- la superiorità della mobilità tattica su quella logistica e quindi la necessità di svincolare l'azione dei complessi di forze dall'onere e dall'attrito derivanti dal trascinamento del proprio supporto;
- la pianificazione dinamica di meeting points tra forze e relativi supporti in "isole di ricondizionamento", mutevoli e flessibili a seconda della situazione in atto, ove si svolgono con attrezzature campali le attività di rifornimento, sostituzione di mezzi inefficienti, riconfigurazione delle forze, ecc.;
- il controllo centralizzato in rete chiusa ed in tempo reale delle "isole", ove sono localizzate le disponibilità, e delle forze, ove sono localizzate le esigenze, entrambe in continuo movimento ed entrambe reciprocamente e costantemente trasparenti, per poter programmare "strada facendo" la dislocazione del meeting point e le attività da condurre in esso con automatismo ed efficienza, al momento di un incontro, che, per non trasformarsi in occasione di vulnerabilità, dovrà necessariamente essere "fugace e segreto".

**«...Per quel che concerne le capacità logistiche da conferire alle Forze Operative, restano, pur se sostanzialmente riorganizzate, le risorse del reggimento, mentre cambiamenti significativi sono previsti ai livelli superiori...»**

### La superfunzione: il Comando e Controllo

Prima di concludere, voglio ancora proporre un'annotazione su quello che ritengo possa costituire il vero vantaggio competitivo dello strumento terrestre nazionale di oggi, ma soprattutto del futuro.

Si tratta, come forse è già emerso dalla presentazione, di quella che ho definito superfunzione, della capacità di comando e controllo.

Il conflitto è, in primo luogo, caos, confusione, incertezza, paura. Il successo appartiene a quello tra i contendenti che meglio riesce a contenere e controllare l'entropia delle proprie forze sul campo di battaglia, ossia a chi dispone della più efficace capacità di comando e controllo.

**«...Il conflitto è, in primo luogo, caos, confusione, incertezza, paura. Il successo appartiene a quello tra i contendenti che meglio riesce a contenere e controllare l'entropia delle proprie forze sul campo di battaglia...»**

Tale capacità si esprime attraverso l'armonica e dinamica combinazione di due componenti, entrambe necessarie: la componente sistematica e la componente creativa.

La prima trae sostanza essenzialmente dalla tecnologia dei sistemi C4I. La seconda è invece incorporata nella qualità del fattore umano. Entrambe costituiscono risorse preziose e costosissime, il cui impiego deve dunque essere accentrato in pochi poli di gravitazione.

La soluzione è scontata:

è necessario costituire pochi Stati Maggiori e Comandi, dotarli di un'organizzazione innovativa in termini di flessibilità, alimentarli con i migliori Ufficiali, sostenerli gravitando su di essi con il più qualificato ed avanzato supporto tecnologico.

A mio avviso, infatti – e gli indicatori del processo evolutivo, come si è visto, puntano senz'altro in questa direzione – è proprio l'intelligenza incorporata nello strumento, attraverso l'armonica combinazione della conoscenza e della creatività dei

Comandanti e degli Stati Maggiori, che assicura forma e sostanza ai concetti di integrazione e di integrabilità.

### Conclusioni

A fronte della inefficace politica di distribuzione a pioggia delle risorse adottata nel passato, l'applicazione del criterio della progressività realizzativa di capacità compiute e pronte per l'impiego – gli obiettivi di operatività – insito nell'impostazione per Pacchetti di Capacità, consente oggi all'Esercito Italiano di disporre:

- di una effettiva capacità di proiezione, per l'impiego oltre confine di forze pari ad un complesso divisionale su due Brigate, peraltro ancora senza possibilità di rotazione, ovvero, in alternativa, di forze pari a due complessi di livello Brigata impegnati contemporaneamente in Teatri distinti, con possibilità di ruotare i comandi e parzialmente le forze;
- di formazioni su personale di leva, per le operazioni di controllo del territorio nazionale.

L'Esercito è quindi già una realtà operativa, sia pure in divenire, uno strumento della Nazione, al servizio della Nazione e, per suo tramite, della Comunità Internazionale, nelle sue diverse e complementari espressioni.

I programmi di attuazione dei Pacchetti di Capacità, veri e propri progetti realizzativi e di riconfigurazione dello strumento, prevedono, sulla base dei flussi di risorse al momento preventivabili, il conseguimento dell'obiettivo Pacchetto di Proiezione e di quello ad esso correlato della Grande Base e della Logistica di Aderenza entro il 2002.

Alla luce delle capacità disponibili, il gap che tuttora sussiste rispetto alle esigenze complessive resta peraltro considerevole, per quel che concerne sia lo svolgimento delle missioni operative contingenti sia il soddisfacimento degli impegni di deterrenza, addestrativi e di interscambio assunti in ambito multinazionale, ONU ed interalleato, tra i quali non ultimo è quello della preparazione ad un eventuale e sempre possibile situazione conflittuale.

Il divario esigenze/disponibilità oggi esistente sembra ten-

denzialmente destinato ad accentuarsi. Ciò appare più evidente se, come ho tentato di fare insieme a voi, proiettiamo la sagoma dell'Esercito attuale sulla immagine che esso dovrebbe assumere in un futuro, in fondo non troppo discosto nel tempo.

La formula uno strumento terrestre integrato ed integrabile, sulla quale si sono in gran parte incentrate le mie odierne riflessioni, rappresenta la sintesi razionale della risposta concettuale ed organizzativa dell'Esercito Italiano alle sfide del XXI secolo.

La sua applicazione scientifica alla F.A. dovrebbe consentire di eliminare finalmente ogni inutile ridondanza mentale e strutturale ancora esistente e, nel contempo, dovrebbe rendere trasparenti nelle ragioni ed affidabili nelle quantità le vere esigenze dello strumento terrestre nazionale.

**Il Capo di Stato Maggiore dell'Esercito, Tenente Generale Francesco Cervoni, è nato a Ceprano (FR) il 16 maggio 1938. Nominato Sottotenente di Artiglieria da montagna il 1° settembre 1958. Laureato in Scienze strategiche e in Sociologia - Specializzazione in Scienze Umanistiche; conosce le lingue: francese, inglese, spagnolo.**

**Ha frequentato i seguenti corsi militari:**

- **13° Accademia Militare (138° Corso);**
- **Scuola di Applicazione;**
- **95° Corso Scuola di Guerra.**

**Ha ricoperto i seguenti incarichi di Comando:**

- **1960-1968: Comandante di Plotone Reclute, Comandante di Sezione, Sottocomandante e Comandante di Batteria a. mon. (Montorio Veronese, Udine, Tarvisio, Tolmezzo, Belluno);**
- **01.09.1978 - 03.09.1979: Comandante Gr. a. mon. "Sondrio";**
- **15.10.1982 - 09.11.1983: Vice Comandante Brigata Alpina "Orobica";**
- **23.10.1987 - 24.10.1988: Comandante della Brigata Alpina "Cadore";**
- **15.01.1993 - 19.12.1993: Vice Comandante della Regione Militare Centrale;**

**Ha ricoperto i seguenti incarichi di Stato Maggiore:**

- **01.08.1973 - 20.08.1974: Ufficiale Addetto Ufficio "I" del C.do 4° C.A. alpino;**
- **21.08.1974 - 30.08.1978: Ufficiale Addetto alla 2^ Sezione dell'Ufficio Ordinamento dello SM dell'Esercito;**
- **24.09.1979 - 31.12.1981: Capo della 2^ Sezione dell'Ufficio Ordinamento dello SM dell'Esercito;**
- **07.10.1983 - 22.04.1987: Capo Ufficio RESTAV dello SM dell'Esercito;**
- **23.04.1987 - 28.09.1987: Capo del I Reparto dello SM dell'Esercito;**
- **15.11.1988 - 31.03.1990: Capo Ufficio del Capo di SM dell'Esercito;**

Il motivo di fondo "integrato ed integrabile" sembra foneticamente riecheggiare quello che suona come "non separato, ma separabile", da qualche anno in uso in ambito NATO e ESDI, proprio per indicare un concetto in qualche misura analogo, quello della scomponibilità costruttiva degli assetti alleati a sostegno dell'Iniziativa Europea.

La differenza nella scelta dei termini però, consentitemi di concludere con una battuta, è davvero sostanziale.

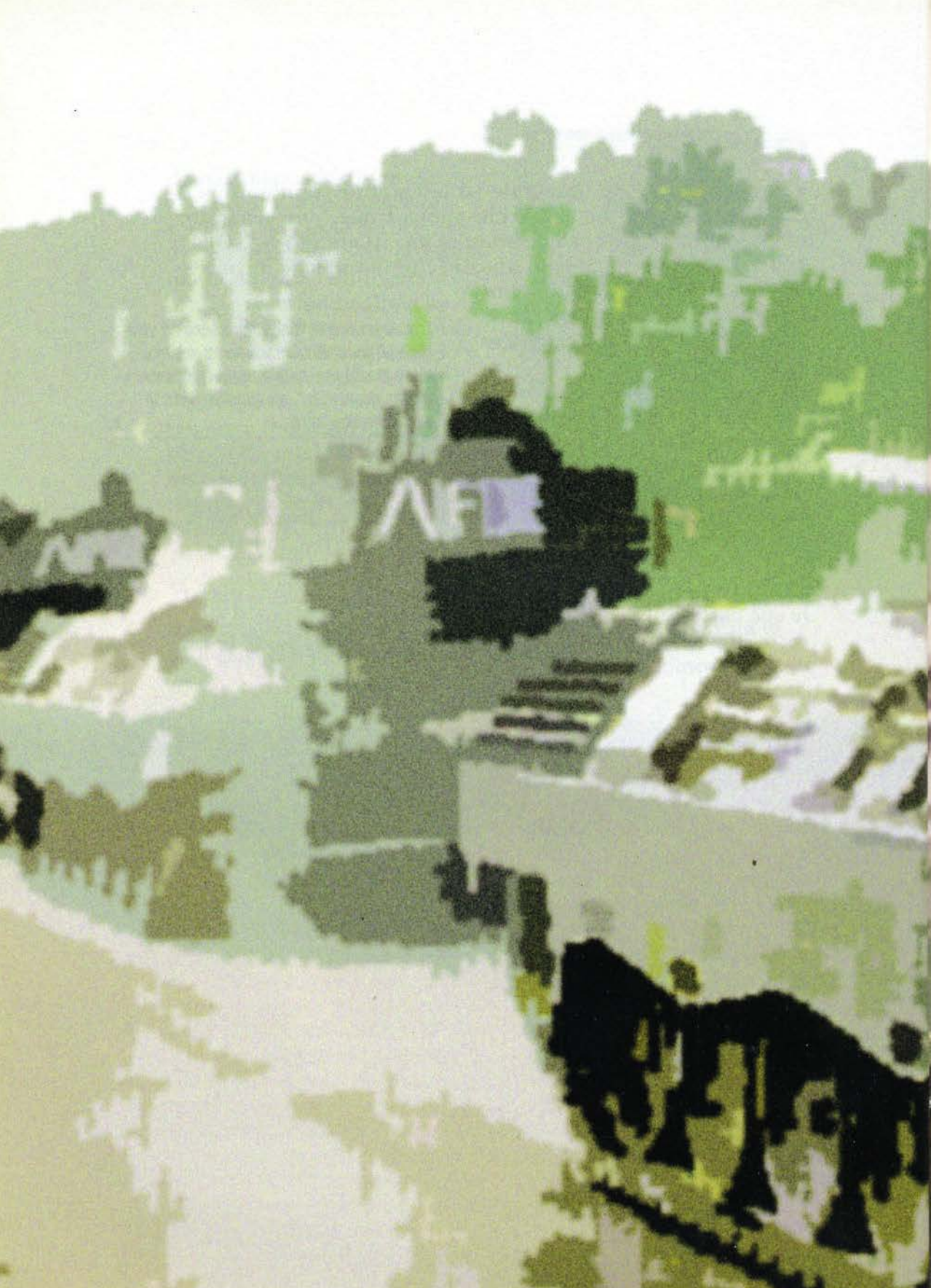
**«...Il motivo di fondo "integrato ed integrabile" sembra foneticamente riecheggiare quello che suona come "non separato, ma separabile", da qualche anno in uso in ambito NATO...»**

La NATO, ponendo l'accento sulla separazione, evidenzia, suo malgrado, la discontinuità e la differenza ed esprime il concetto al negativo; mostra, magari involontariamente, il rovescio della medaglia.

L'Esercito Italiano, rimarcando l'integrazione, gioca invece le sue carte sulla continuità e sull'unitarietà, esprime il concetto in positivo e, della stessa medaglia, mostra forse la faccia più promettente.

- 01.04.1990 - 14.01.1993: Capo Ufficio Generale del Capo di SM della Difesa;
- 01.01.1994 - 19.02.1997: Sottocapo di Stato Maggiore della Difesa.

Dal 20.02.1997 è Capo di Stato Maggiore dell'Esercito.
Ha ricevuto nel corso della sua carriera le seguenti Onorificienze:

- Cavaliere di Gran Croce dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana;
- Medaglia Mauriziana;
- Medaglia d'Argento di Lungo Comando;
- Croce d'Oro per anzianità di servizio;
- Croce Commemorativa per il personale partecipante alle missioni destinate al mantenimento della Pace: "Bosnia";
- Medaglia Commemorativa per partecipazione ad operazione di soccorso alle popolazioni colpite da pubbliche calamità (Friuli);
- Medaglia Commemorativa per l'opera di soccorso prestata nel corso della guerra civile nei territori della ex-Iugoslavia;
- Grand'Ufficiale con spade dell'Ordine al Merito Melitense;
- Commendatore con placca dell'Ordine Equestre di S. Gregorio Magno;
- Cavaliere di Gran Croce di Merito del Sacro Ordine Costantiniano di San Giorgio;
- Ordine al Merito Militare di 1^ Classe della Repubblica Portoghese;
- Grande Croce al Merito Militare del Regno di Spagna con distintivo Bianco;
- Ordine di Mayo al Merito Militare della Repubblica Argentina;
- Medaglia d'Oro dell'Ordine al Merito per la Sicurezza Nazionale Coreana;
- Grand'Ufficiale con Placca dell'Ordine Sovrano della Corona di Ferro.

È sposato ed ha un figlio.